

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ  
bakalářské prezenční studium  
2009–2012

Zuzana Fialová

**Trendy v oblasti pracovních podmínek**  
**Trends in working conditions**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce: ..... PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Bakalářská práce *Trendy v oblasti pracovních podmínek* se soustředí na aktuální tendence v oblasti pracovních podmínek, zejména na trend demokratizace organizací. Práce se zaměřuje na analýzu tohoto jevu, který dosud nebyl v souvislosti s pracovními podmínkami dostatečně rozpracován. Práce se orientuje na důvody rozvoje tohoto jevu, na jeho podstatu a projevy. Kontext a důvody vzniku a rozvoje jsou formulovány zejména na základě výzkumů z oblasti pracovní spokojenosti a jsou identifikovány také v teoriích pracovní motivace. Bakalářská práce také představuje podstatu jevu demokratizace s využitím odborných zdrojů, které se tímto fenoménem zabývají. Důraz je kladen zvláště na souvislost trendu a pracovních podmínek. Postupně rozpracované pracovní podmínky jsou doplněny o související myšlenky demokratizace a doplněny tak o aktuální poznatky. Analýza vychází z příkladů realizace konceptu demokratizace v praxi, které jsou v práci uváděny vždy ke konkrétnímu tématu. Práce usiluje o obohacení dosavadního zpracování tématu o komplexní analýzu souvislostí demokratizace organizací v kontextu pracovních podmínek.

#### Klíčová slova

Pracovní podmínky, pracovník, organizace, pracovní prostředí, svoboda v práci.

The bachelor thesis *Trends in working conditions* is focused on current tendencies in the area of working conditions, especially on the trend of democratization in organizations. The thesis analyzes this phenomenon, because it has not been described in association with working conditions enough. The main goal is to ascertain the reasons of growth of this phenomenon, its essence and the way it is realized. The reasons and the context of the formation and the growth are described according to surveys in a field of working satisfaction and can be also found in theories of working motivation. The essence is explained according to the authorities in this field. The emphasis is on the relationship between democratization in organizations and the working conditions. Every aspect of working conditions is described in detail, especially focused on the trends of democratization. The analysis is based on the examples of realization in real organizations. These examples can be found in whole thesis, related to the currently discussed topics. In general, the thesis strives for widening of existing knowledge with complex analysis of relationship between democratization in organizations and the working conditions.

#### Key words

Working condition, worker, organization, working environment, working time, freedom at work.

## OBSAH

0	Úvod	5
1	Výzkumy v oblasti pracovního života	7
2	Základní charakteristika demokratizace organizací	10
3	Přehled teorií motivace	14
3.1	Teorie zaměřené na obsah	16
3.2	Teorie zaměřené na proces	19
4	Pracovní podmínky	21
4.1	Organizace pracovní doby	21
4.1.1	Alternativy ke klasickému hlavnímu pracovnímu poměru	22
4.2	Pracovní prostředí	25
4.3	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	28
4.4	Sociálně-psychologické podmínky práce	30
4.4.1	Slušnost jako klíčový princip demokratizace společností	31
4.5	Péče o pracovníky	34
4	Závěr	39
6	Soupis bibliografických citací	41

## 0 Úvod

V současnosti existuje na světě mnoho organizací, které buď změnilly samy sebe, anebo byly založeny z pocitu, že běžný způsob vedení lidí a společností založený na mnohastupňové hierarchické struktuře, striktním rozlišováním nadřízeného a podřízených a plnění zadané práce přesně dle pokynů není jediný možný, a pro své fungování hledají alternativní cesty. Jedná se obecně o trend demokratizace v organizacích. Nejčastěji se v našem prostředí setkáváme s označením „svoboda v práci“, v globálním hledisku s termínem „organizational democracy“. Podstatou je to, že organizace funguje svobodně a intuitivně, pracovníci nejsou zbytečně stresováni přísnými pokyny a mohou svou práci ve vhodné míře vykonávat dle vlastního uvážení. Díky tomu jsou angažovanější a více využívají svůj potenciál ve prospěch organizace. Nejvíce se demokratizace organizací projevuje v pracovních podmínkách jejich pracovníků. Těmto trendům v oblasti pracovních podmínek však zatím není v příslušné odborné literatuře věnováno příliš mnoho pozornosti. Cílem mé bakalářské práce je analyzovat trend demokratizace organizací z odborného hlediska. Otázky, které se k tomuto cíli vážou, jsou zejména tyto: Jak souvisí demokratizace organizací s pracovními podmínkami? Z čeho tento koncept vychází? Co je podstatou demokratizace, a jak se liší od klasického stylu řízení organizací? Jak se projevuje v praxi?

Doposud se problematika pracovních podmínek a demokratizace řešila odděleně. Existují prameny, které popisují pracovní podmínky v organizaci, zejména pracovní prostředí, organizaci práce či péči o pracovníky (např. Michael Armstrong, Jiří Štikar, Josef Koubek), a na druhé straně zdroje, které se zabývají podobou a principy demokraticky fungujících organizací (např. Brian M. Carney a Isaac Getz, Ricardo Semler). Další zdroje, zejména internetové, upozorňují na jednotlivé fenomény, jako je práce z domova či design pracovních prostor. Propojení do jednoho celku však dosud zpracováno nebylo. Tato bakalářská práce chce tedy přinést nový, zobecňující pohled na fenomén demokratizace organizací v kontextu definice pracovních podmínek.

Významným aspektem demokratizace je také pracovní motivace. V této souvislosti věnuje bakalářská práce pozornost teoriím pracovní motivace (obsahové a procesní teorie), které společně s výzkumy pracovní spokojenosti a angažovanosti představují ideové základy konceptu demokratizace organizací. Klíčovým zdrojem pro analýzu jsou konkrétní příklady realizací konceptu v organizacích.

Za významnou podporu při zpracování práce děkuji PhDr. Renatě Kocianové, PhD.

## 1 Výzkumy v oblasti pracovního života

Oblast pracovního života je často předmětem vědeckých výzkumů, ať už psychologických, sociologických či ergonomických. Existuje mnoho fenoménů, které lze zkoumat, a díky velkému množství potenciálních respondentů z celého světa lze data z různých oborů dobře srovnávat. Výzkumy jsou důležité jak pro odborníky, jež na jejich základě mohou generalizovat, tak pro zaměstnavatele, kteří tak zjišťují odpovědi na důležité otázky mezi svými pracovníky. Výzkumy mohou být užitečné i pro pracovníky samotné, zejména například v oblasti pracovní spokojenosti. Dávají jim možnost uvědomit si a vyjádřit vlastní potřeby.

V roce 2006 publikoval americký Gallup Organization<sup>1</sup> sérii studií o zaujetí zaměstnanců Employee Engagement Index Survey. Studie se zabývala tím, jaké jsou rozdíly v pocitech zaměstnanců podle míry jejich zaujetí a navazovala na dřívější studii, která se zaměřovala na vášeň zaměstnanců pro vlastní práci.

V rámci výzkumu se objevily tři skupiny zaměstnanců:

- zaujetí pracovníci – ti pracovali s vášní, cítili se spojeni s organizací a přinášeli inovace, které posouvají společnost dopředu;
- nezaujatí pracovníci – takoví pracovníci, kteří v podstatě jen proplouvali svojí pracovní dobou a čekali, až budou moci jít domů;
- aktivně nezaujatí pracovníci – ti aktivně dávali najevo svou nespokojenost a komplikovali tím práci ostatním.

Dle výsledků výzkumu je mezi americkými zaměstnanci 29 % zaujatých pracovníků, 56 % nezaujatých pracovníků a 15 % aktivně nezaujatých pracovníků. To znamená, že méně než třetina lidí je zaujata prací, kterou má. (Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation, 2006).

---

<sup>1</sup> Soukromý ústav, který se zabývá výzkumem lidského chování zejména v oblasti společenského a pracovního života.



Výzkum Gallupova ústavu je dalším podnětem do diskuze, jestli má pracovní spokojenost výrazný efekt na výkon pracovníků, potažmo na výsledky společnosti, pro kterou pracují. Studie připojuje i výše zmíněnou charakteristiku zaujatosti pro práci a přináší následující výsledky: Na otázku „Jak často pociťujete v práci spokojenost?“ odpovědělo 86 % zaujatých pracovníků, že se v práci cítí často spokojení, ve skupině nezaujatých pracovníků takto odpovědělo 48 % a ve skupině aktivně nezaujatých pouze 11%. Je tedy vidět, že zaujatí pracovníci jsou častěji v práci spokojení (Gallup Study: Feeling Good Matters in the Workplace, 2006). Tato studie se snaží také dokázat, že tito zaujatí lidé jsou pro společnost větším přínosem. Tvrdí, že jsou produktivnější, přinášejí svou činností společnosti větší zisk, vytvářejí silnější vztahy se zákazníky a zůstávají u společnosti déle, než méně zaujatí pracovníci.

K žádoucímu chování pracovníků se vyjadřuje i Armstrong. Odkazuje na výzkum Purcella a kolektivu: „Purcell a kolektiv (2003) se domnívají, že ke správnému a uvědomělému chování, které prospívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivovaní, mají pocit závazku k organizaci (jsou jí oddáni) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení.“ (Armstrong, 2007, str. 228). Při stanovení pracovního výkonu se standardně hodnotí i schopnosti pracovníka. Ty mohou být u některých pracovníků omezené a mohou tak limitovat jeho celkový výkon (Kocianová, 2010, str. 37). Pro organizaci jsou tedy důležití výkonní pracovníci, aby odváděli činnost směřující k dosažení cílů organizace. Stejně tak jsou ale dle Gallupovy studie důležití právě zaujatí pracovníci, kteří dobře komunikují s kolegy i nadřízenými, mají pozitivní a aktivní vztah k zákazníkům, či jsou ochotni v rámci své práce činit víc, než je nutné, přinášejí inovace a pomáhají tak vytvářet celkově zaujaté pracovní prostředí (Tucker, 2002).

Dalším zajímavým výzkumem z posledních několika let je studie americké společnosti Globoforce, která se zabývá motivací pracovníků zejména v kontextu uznání ze strany společnosti, ve které pracují. Tento výzkum proběhl v roce 2011 mezi šesti sty třiceti dospělými respondenty, zaměstnanými na plný úvazek ve společnostech s více než pěti sty zaměstnanci. Otázky se v této studii zabývaly zejména pocitem ocenění a uznání pracovníků v jejich organizaci a souvislostí tohoto faktoru s dalšími oblastmi, například důvody změny práce, preferovanou formou benefitů či

četností hodnocení a ocenění v jejich organizaci. Některé zajímavé otázky a odpovědi následují (Globoforce Workforce Mood Tracker™, 2011):

- na otázku „Domníváte se, že se o Vás Vaše společnost zajímá, že jí na Vás záleží?“ odpovědělo „Ano“ pouze 47 % dotázaných. To znamená, že více než polovina lidí má pocit, že se o ně společnost nezajímá;
- zároveň na otázku „Pracovali byste více (tvrději) intenzivněji, pokud by bylo Vaše úsilí lépe uznáváno a oceňováno?“ odpověděly více než dvě třetiny lidí (69 %) „Ano“. Jejich potenciál je tudíž nevyužitý;
- v další otázce měli respondenti seřadit tři věci podle toho, jak moc jsou důležité pro jejich pracovní spokojenost. Jednalo se o pojmenování a hierarchickou úroveň pozice, jejich plat a uznání ze strany nadřízených. Jako nejdůležitější hodnotila většina dotázaných podle očekávání finanční stránku svého zaměstnání, nicméně ale 20 %, tedy každý pátý, umístilo na první místo právě uznání vlastní práce ze strany nadřízených. Jako nejméně důležitou věc hodnotili dotázaní nejčastěji pojmenování a hierarchickou úroveň pozice, na které pracují. Z toho vyplývá, že pracovníkům přináší více spokojenosti dobré vztahy a pozitivní zpětná vazba než formální označení;
- co se týče četnosti uznání a hodnocení, tak pouze 39 % respondentů odpovědělo, že se jim dostává konstruktivní zpětné vazby a vhodné chvály podle toho, jak je to potřeba, či jak je to vhodné, nikoliv pouze jako součást pravidelných řízených hodnocení. A pouze 26 % odpovědělo, že v práci dosáhli uznání během posledního měsíce, ostatní méně často, nebo vůbec.

Oba tyto výzkumy – Gallupův výzkum i výzkum společnosti Globoforce – nám ukazují, že pracovníci uvažují o své práci nejenom v kontextu zajištění nejzákladnějších potřeb, že by také byli rádi, kdyby se s nimi v práci dobře zacházelo. V takovém případě jsou ochotni více pracovat, přinášet nové podněty a celkově se snažit svojí společností pomoci. Reagovat na tyto výsledky výzkumů se pokouší právě demokratizace organizací.

## 2 Základní charakteristika demokratizace organizací

Principy demokratických organizací vytvořila americká společnost WorldBlu, která se zabývá podporou snahy o demokratizaci firem a dalších organizací. Pravidelně vydává seznam nejsvobodnějších společností a sdružuje ty, které usilují o svoji demokratizaci. Principy do češtiny přeložil a zveřejnil Hajzler, propagátor konceptu svobody v práci v České republice.

„Principy svobody v práci:

- *1. Smysl & vize.* Když organizace a její zaměstnanci znají důvod, proč jejich firma či projekt existuje a sdílí společný směr. Vize a poslání je jakýmsi magnetem, který (pokud funguje) spolehlivě přitáhne správné a odpudí nesprávné lidi.
- *2. Dialog & naslouchání.* Když netrváme na jedné pravdě, ale dovedeme připustit různé úhly pohledu. Když dokážeme naslouchat a zapojit se do diskuze tak, že nás to dostane do nových hloubek poznání a porozumění.
- *3. Fair play & důstojnost.* Když se dokážeme chovat ke každému člověku férově, spravedlivě tj. podle jeho nebo jejích zásluh.
- *4. Transparentnost.* Když myšlenky volně plynou a informace sdílíme svobodně a zodpovědně.
- *5. Zodpovědnost.* Když je každý člověk i organizace jako celek zodpovědný jeden druhému i společnosti za své chování.
- *6. Jednotlivě & společně.* Když jednotlivci rozumí a berou za své to, jak přispívají k dosažení společných cílů.
- *7. Možnost volby.* Když organizace podporuje každého zaměstnance k tomu, aby se sám rozhodoval o tom co, jak, kdy, kde s kým bude dělat.
- *8. Celistvost.* Když se každý jednatel i organizace jako celek drží sdílených etických a morálních principů.
- *9. Decentralizace.* Když se moc rozprostře do všech úrovní a částí organizace.
- *10. Reflexe a zhodnocení.* Když všichni cítí potřebu průběžné zpětné vazby, potřebu se učit z minulosti a budovat tak lepší budoucnost.“ (Blog o svobodě v práci, 2011)

Podstatné pro tyto principy ovšem je, pokud se uplatňují společně a ve vzájemné souvislosti. Jak říká Fentonová, CEO společnosti WorldBlu ve svém příspěvku na konferenci TEDx Madtown: „Je potřeba, aby tyto principy fungovaly společně, nemůžete si vybrat jen dva tři, které se vám líbí... Důvodem, proč jsou to principy, nikoliv pravidla, je to, že principy jsou univerzální a adaptabilní.“ (TEDxMadtown - Traci Fenton, 2011)

Je důležité pochopit právě to, že jde o principy, nikoliv jasné formulovaná pravidla. Proto najdeme v každé společnosti, která se charakterizuje jako demokratická, vlastní krátký soubor principů, které platí přímo pro ni. Ovšem svou podstatou bude odvozen od principů zmíněných výše. Svůj stručný návod, jak vytvořit svobodně fungující firmu přináší i Carney a Getz:

- „1. *Přestaňte mluvit, začněte poslouchat.* Hned poté odstraňte všechny symboly a praktiky, které vašim lidem brání, aby se cítili skutečně rovnocenní.
- 2. *Otevřeně a aktivně vysvětlíte svou firemní vizi, aby ji i vaši lidé začali považovat za svou vlastní.* Nezačínejte s tím však dřív, než splníte krok č. 1, protože lidé, kteří necítí, že s nimi jednáte jako s rovnocennými, s vámi vaši vizi sdílet nebudou.
- 3. *Přestaňte se pokoušet motivovat.* Ano, přesně tak. Místo toho vytvořte prostředí, které vašim lidem umožní rozvíjet se a rozhodovat o sobě samých a nechte je, ať se motivují sami. Pokud jsou srozuměni s vizí z kroku č. 2, sami najdou cesty, jak ji uskutečnit.
- 4. *Zůstaňte ve střehu.* Abyste zachovali svobodné prostředí své společnosti, staňte se strážcem vaší firemní kultury. Jak říká Bob Davids – jeden z těch, kteří to dokázali – v této funkci „je i jedna kapka jedu v poháru až moc – a už tam zůstane“. Cenou za svobodu je věčná ostražitost.“ (Carney a Getz, 2011, str. 14–15)

Princip demokraticky fungujících organizací definuje také Jean-François Zobrist, ředitel úspěšné francouzské slévárny mosazi FAVI. Jeho teorii popisují také Carney a Getz. Zobrist rozlišuje dva druhy organizací podle toho, jak fungují. Uvádí firmy „comment“ a firmy „pourquoi“, česky znamená firmy „jak“ a firmy „proč“. U firem „jak“ se často vyskytuje obrovské množství manuálů, směrnic a návodů a další byrokracie, která říká, jak co dělat či nedělat, což velmi komplikuje dosahování cílů a také šanci cokoliv ze zaběhlého pořádku změnit. A ve výsledku je pak mnoho pravidel, která sice definují fungování včetně kontroly, ale jejich existence přináší náklady na vlastní provoz a také

mnoho prostoru k tomu je obcházet. Zato firmy „proč“ fungují na jiném principu. Nejdůležitější věcí je smysl, tedy odpověď na každé „proč“. A odpovědí by měl být smysl primární – cíle společnosti. To ale může fungovat pouze v tom případě, že pracovníci sami pochopí, co je těmito cíli a věci budou v organizaci fungovat podle výše zmíněných čtyř pravidel svobody v práci (Carney a Getz, 2011, str. 34-36).

Firmy „jak“ by se daly přirovnat k tradičním firmám a firmy „proč“ k firmám svobodným. Hajzler shrnuje základní kameny těchto dvou druhů organizací:

- Tradiční organizace fungují na:
  - povinnosti – člověk splní povinnost a pak může jít (domů);
  - cukru a bičí – za povinnosti dostane odměnu, a když něco pokazí, přijde sankce;
  - řízení – existenci někoho, kdo určuje povinnosti a ovládá cukr a bič;
  - poslušnosti – vycházející z předchozích bodů, které si lidé zvyknout automatizovaně dodržovat.
- Ty svobodné zase fungují na:
  - principu závazku – dobrovolné zavázání se k nějakému úkonu, činnosti;
  - mistrovství, smysluplnosti a autonomii – organizace věří, že toto jsou lidem vlastní potřeby;
  - sebeřízení – velká část řízení je na člověku samém;
  - angažovanosti, zaujetí – čím více jsou lidé vtaženi, tím snáze a raději vydávají energii ve prospěch organizace, což vede k jejímu rozvoji (Blog o svobodě v práci, 2011).

Příkladem možného většího vtažení pracovníků do fungování organizace jsou principy české společnosti Inmite, která se zabývá vývojem aplikací pro mobilní telefony. Vznikla v roce 2008 a zaměstnává momentálně přes 20 pracovníků, je tedy novou a malou společností a toto uspořádání umožňuje dbát zejména na otevřenost, diskuzi a zpětnou vazbu, jež jsou základními principy této společnosti. Například vedení společnosti raději, než aby nastolilo ze shora soubor pravidel ve firmě vyžadovaných, tak je všichni vytvářeli společně (Setkávání ke svobodě 28. 2. 2012 - Michal Šrajer, 2012). Tím, že se na procesu tvorby pravidel podíleli všichni pracovníci, přijali také všichni snáze pravidla za svá a ochotněji je dodržují.

„10 pravidel společnosti Inmate:

- Nehorší je se nezeptat.
- Nehledej, proč to nejde, ale jak udělat, aby to šlo (nikdo jiný na světě to neudělá).
- Starej se o svou vlastní spokojenost (nikdo jiný neví, co chceš a co cítíš, tak dobře, jako ty).
- Svoboda = Zodpovědnost (Čím více svobody, tím více zodpovědnosti...a naopak).
- Buď pyšný/hrdý na svoji práci/stůj za svojí práci (Naše práce, naše vizitka).
- Primárním cílem naší práce je kvalita, kvantitu a kompromisy nechejme konkurenci.
- Važ si svého času i času ostatních (Think before you ask).
- Respektuj svobodu ostatních v týmu.
- Nemusíš být expert na všechno. Ale alespoň v jedné věci bys měl excelovat a o všech věcech bys měl mít aspoň základní přehled (Najdi si tu jednu věc – a snaž se být dobrý i v těch ostatních).
- Nikdy nelži. Nikomu. Klientům, kolegům, ani sám sobě (Lepší zlá pravda než hodná lež).“ (Setkávání ke svobodě 28. 2. 2012 - Michal Šrajer, 2012).

Společnost Inmate také vytvořila některé zajímavé nástroje, jak realizovat svobodné, ale zároveň funkční pracovní prostředí. Jedním z nich jsou tzv. „ordinační hodiny“ – každý ze zaměstnanců má na interním systému společnosti zveřejněny časy, kdy je každý pracovní den k zastížení a ke kterým se zavazuje. Rozhoduje si o nich sám a může si to v případě potřeby upravovat. Na společné mítinky pak hledají účastníci časové shody. Pokud jde o nové nápady na projekty, tak není třeba o nich přesvědčit vedení, ale záleží na tom, zda se najde dost lidí, kterým se projekt také líbí, a chtějí na něm spolupracovat. Kromě toho také experimentují s různými možnostmi dělení zisku (Setkávání ke svobodě 28. 2. 2012 - Michal Šrajer, 2012).

### 3 Demokratizace organizací v kontextu teorií pracovní motivace

„Nemůžeme nadále čekat, že jednotlivé motivační schéma, systém trestání nebo komunikační způsob přinesou u všech zaměstnanců stejné výsledky. Musíme vytvářet na objednávku dělané přístupy v souladu s hodnotovými systémy každé podskupinky zaměstnanců.“ (Massey in Malone, 1991, str. 59) Jak naznačuje tento citát, nelze vzít ani vymyslet jednu jedinou všeobjímající teorii motivace a používat poznatky z ní jako jednoduchý nástroj pro uvažování o lidech a práci s nimi. Výčet teorií motivace ukáže, že formulací, které popisují lidské motivy se zaměřením na práci, je vícero a je na člověku, který vede lidi a chce o dané věci uvažovat, aby si vybral to, co je mu nejbližší a nejpoužitelnější na základě jeho osobnosti, jeho tendencí ke stylu uvažování a vedení lidí a na základě situace, ve které se nachází. Takto to funguje i u aktuálně nastupujících konceptů uvažování o demokratizaci organizací.

Příčinou nejednoznačnosti je to, co výstižně popisuje Malone (1991, s. 24). Dalo by se to parafrázovat tak, že v současné době chodí většina lidí do práce nejenom z důvodu zajištění vlastního života, nejsou tedy Taylorovými čistě „ekonomickými lidmi“, ale jsou „složitými lidmi“, tedy lidmi, jež mají každý své jedinečné postoje, hodnoty, naděje a cíle, které se pak projevují v jejich práci.

Různé přístupy k pracovníkům popisuje také McGregor ve své známé teorii X a Y. Popisuje v ní, jak manažeři vnímají své podřízené, vytyčil škálu a popsal její krajní polohy:

- člověk podle TEORIE X:
  - běžný člověk přirozeně nemá rád práci a bude se jí snažit vyhýbat;
  - kvůli tomuto vztahu k práci musí být lidé donucováni, kontrolováni, řízeni a zastrasováni, aby vyvinuli sílu v zájmu organizačních cílů;
  - běžný člověk preferuje být řízen, preferuje nemít odpovědnost, má relativně malé ambice, preferuje jistoty;
- člověk podle TEORIE Y:
  - člověku je fyzická i mentální práce přirozená stejně jako odpočinek nebo hra;
  - trest a hrozba nejsou jedinými důvody vyvinutí energie ve prospěch organizace, člověk to může činit i sám od sebe;
  - člověk může profitovat z plnění organizačních cílů také vlastním uspokojením, protože tyto cíle mohou být v souladu s jeho vlastními;

- běžný člověk může za určitých okolností sám vyhledávat odpovědnost;
- mnoho lidí má vysokou schopnost využívat představivost, důmyslnost a kreativitu při řešení problémů v zájmu organizace;
- v dnešní době je intelektuální potenciál běžných lidí využíván jen částečně.

Dále také poznamenal, že to jak se vedoucí ke svým podřízeným chová, má vliv na chování samotných podřízených, jež budou mít pole působnosti ohraničené přístupem svého vedoucího (McGregor, 1960, str. 33–34 a 47–48).

Právě formulace více možných náhledů na pracovníky je pro koncept svobody v práci zásadní. Semler říká, že o pracovnících je třeba uvažovat ve velké většině podle teorie Y. Je to naprosto evidentní, nemůžeme například tvrdit, že necháváme pracovníkům prostor svobodně se rozhodovat a pracovat samostatně, pokud si o nich v souladu s teorií X myslíme, že k práci mají odpor ze své přirozenosti (Semler, 2011, str. 4–5).

Pro přehled teorií motivace vybírám Armstrongovu systemizaci. V našem kontextu je nejužívanější a obsahuje všechny nejznámější teorie. Armstrong (2007, str. 221–222) rozdělil tyto teorie do 3 skupin, podle principu, na kterém fungují. Jedná se o:

- teorii instrumentality – princip podmíněného chování, eliminace chování, které je spojeno s trestem a posilování chování, které je spojeno s odměnou;
  - příkladem člověka, který aplikoval tuto teorii, je Taylor;
- teorie zaměřené na obsah – identifikace obsahu motivace – potřeb, které stimulují člověka;
  - teorie potřeb – Maslow;
  - dvoufaktorová teorie – Herzberg;
- teorie zaměřené na proces – manažerské procesy ovlivňující motivaci;
  - expektační teorie – Vroom;
  - teorie cíle – Latham a Locke;
  - teorie spravedlnosti – Adams.

Přehled doplňuje Alderferovou teorie ERG (Bělohlávek, 1996) a teorie manažerských potřeb McClellanda (Kocianová, 2010), které spadají do kategorie teorií zaměřených na obsah a jsou pro obsah této bakalářské práce důležité.



Teorie instrumentality předchází dalším jmenovaným teoriím a Armstrong popisuje její obsah jako vztah mezi výkonem a odměnou, potažmo trestem. Téměř výhradně se jedná o odměny a tresty finanční. Idea je ta, že lidé budou pracovat víc jedině tehdy, pokud se dostaví odpovídající odměna. Příkladem užití teorie instrumentality v praxi je vědecké řízení Fredericka Taylora (Armstrong, 2007, str. 223). Tento systém má stále své vyznavatele, rozhodně ale ne mezi zastánci konceptu svobodných firem, kde funguje opak. Zajímavým doplněním je i to, že v některých takto řízených společnostech existuje systém na rozdělování odměn, které si řídí sami pracovníci na základě dohody podle podílu na výsledku (Švagrová, 2012).

### **3.1.1 Teorie zaměřené na obsah**

V roce 1943 publikoval Maslow článek, ve kterém popisuje výsledky svého bádání o lidských potřebách. Stanovil pět základních potřeb:

- fyziologické potřeby (potřeby nejzákladnější) – především potřeba jídla a pití a další tělesné potřeby;
- potřeba bezpečí a jistoty – potřeby života mimo nebezpečí a budování vlastního zajištění;
- sociální a vztahové potřeby – potřeby přátelství, partnerství, rodiny;
- potřeba prestiže a uznání – potřeby uznání ostatními, sebeúcty, svobody;
- potřeby seberealizace (potřeby nejvyšší) – potřeba být tím, čím bychom chtěli.

Uspokojování potřeb začíná od bazálních, a pokud jsou tyto touhy uspokojeny, posouvá se zájem výš a je možno uspokojovat potřeby, které by spadaly do vyššího patra. Člověk neustále nahrazuje již uspokojené potřeby dalšími (Maslow, 1943). Maslowova teorie je široce známa, avšak bývá kritizována hned z několika důvodů:

- nebyla podpořena relevantním empirickým výzkumem;
- je příliš deklarativní a určující – hierarchie je striktně dána, ačkoliv se může u různých lidí lišit;
- různé potřeby mohou mít různou sílu a postup po hierarchické pyramidě se různě proměňuje (Armstrong, 2007, str. 223).

Malone pak Maslowovu teorii zasazuje do pracovního prostředí. Popisuje paradox „motivování“ lidí a tvrdí, že když přidáme pracovníkovi více peněz, nebude to závdavek, aby pracoval lépe či více. Jeho potřeby se posunou jinam – bude přemýšlet, jaké další

potřeby by díky nabytým penězům uspokojil. Pro praxi vedení pak Malone doporučuje snahu o vcítění se do pracovníků a o vytváření prostředí, kde by mohli pracovníci své potřeby uspokojovat – například možnost spolupodílet se na rozhodování či možnost ovlivnit věci, které se jich přímo týkají (Malone, 1991). V současných konceptech figuruje důraz na podporování potřeb pracovníků na nejvyšší úrovni – seberealizace a Malonem zmiňovaný individuální přístup k pracovníkům.

V roce 1969 zveřejnil svou teorii ERG americký psycholog Alderfer. Přepřacoval Maslowovu teorii potřeb a snažil se odstranit její kritizované nedostatky. Potřeby v ní popsané seskupil do tří oblastí:

- existenční potřeby: potřeby fyziologické a potřeby materiální, sebezajištění;
- vztahové potřeby;
- růstové potřeby: potřeba rozvoje a tvořivosti.

Klíčové odlišnosti teorie ERG od Maslowovy teorie popisuje Bělohlávek: „Na rozdíl od Maslowa Alderfer popíral hierarchii potřeb. Nerozděloval potřeby na vyšší a nižší. Připustil pouze různý stupeň konkrétnosti potřeb. Zatímco existenční potřeby jsou zcela konkrétní, uspokojení potřeb vztahových je abstraktnější a uspokojení potřeb růstových je zcela abstraktní.“ (Bělohlávek, 1996, str. 174)

Zajímavostí a zdrojem pro aktuální koncepty uvažování o motivaci pracovníků je to, že potřeby růstové už nejsou až pátou nejvzdálenější úrovní, ale takovéto potřeby zahrnul Alderfer do srovnatelné složky, jako jsou ostatní dvě. Odlišil je především jejich abstraktností, přesto je však považoval za rovnocenné s ostatními složkami a v podstatě tak tvrdil, že i tyto potřeby může mít každý člověk.

McClellandovu teorii popisuje ve své publikaci Kocianová. Tato teorie se specificky zaměřuje na problematiku manažerské motivace. Popisuje návaznost na třetí až pátou úroveň Maslowovy teorie potřeb. Potřeby manažerů jsou:

- sounáležitost – dobré vztahy se spolupracovníky (třetí úroveň – sounáležitost);
- prosazení a poziční vliv – potřeba silnějšího postavení (čtvrtá úroveň – prestiž);
- úspěšné uplatnění – rozhodování a tvůrčí práce (pátá úroveň – seberealizace)

(Kocianová, 2010, str. 29).

Zajímavostí v tomto případě je, že koncept svobody v práci počítá s tím, že tyto potřeby nepřináleží pouze manažerům, ale všem pracovníkům – tedy, že všichni pracovníci mají

potřebu spolupracovat s ostatními pracovníky, že je pro ně důležité mít silné postavení s odpovědností a že by rádi uplatňovali své způsoby řešení problémů atd. (Semler, 2011).

Od tří výše zmíněných teorií se Herzbergova dvoufaktorová teorie mírně liší, přestože je zaměřena také na obsah potřeb. Tato všeobecně známá, nicméně poměrně kriticky přijímaná teorie pracuje se spokojeností a nespokojeností. Herzberg popsal na základě výzkumu prvky, které člověka v práci uspokojují, – tzv. motivátory a prvky, které ho činí nespokojeným, – tzv. dissatisfactory. Mezi motivátory se vyskytovaly především věci, související s náplní práce a mezi dissatisfactory spíše věci, které práci ovlivňují. Herzberg neseřadil tyto prvky do žebříčku, ale vytvořil dvě osy: 1. nespokojenost až neutrální vztah, 2. neutrální vztah až spokojenost. Takto cituje Armstrong přímo Herzberga: „Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.“ (Armstrong, 2007, str. 227)

Jak už bylo zmíněno výše, tento přístup je z různých důvodů kritizován. V současnosti se v souvislosti s konceptem svobodných firem soudí, že i ty faktory, které Herzberg řadí mezi dissatisfactory mohou ovlivňovat pracovní spokojenost pozitivním směrem. Jedná se zejména o filosofii organizace, formu práce či styl vedení (Semler, 2011).

### 3.1.2 Teorie zaměřené na proces

Vroom vytvořil teorii, ve které jako zásadní pro motivaci vyzvedl tři charakteristiky:

- valenci – hodnotu, kterou pro nás má smysl činnosti;
- instrumentalitu – přesvědčení, že nějaká věc povede k požadovanému efektu;
- expektaci – očekávání dosažení výsledku (pravděpodobnost).

Motivace se objeví, pokud je mezi těmito charakteristikami v dané věci patrný vztah a pokud jsme alespoň do určité míry přesvědčeni, že můžeme dosáhnout výsledku (Armstrong, 2007, str. 225).

Porter a Lawler posléze rozvinuli teorii očekávání zdůrazněním dvou prvků: jedná se o obsah výsledku (odměny) a o pravděpodobnost dosažení tohoto požadovaného výsledku. „Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.“ (Armstrong, 2007, str. 225)

To, co si mohou současné koncepty z této teorie vzít, je především to, že je třeba pozitivní vztah a vnímání smyslu vytvářené práce, aby byla pro pracovníka motivující, zároveň také je třeba volit spíše ty úkoly, které nedemotivují svojí nedosažitelností či velmi neefektivní prací. Úkoly by měly být tedy tak složité, aby byly pro pracovníka výzvou, a přesto je dokázal splnit.

V roce 1979 Latham a Locke s názorem, že pro větší motivaci pro prováděnou práci je třeba stanovení cíle, jeho porozumění a participace na jeho tvorbě. Důležitou součástí je i následující vyhodnocování výsledků činnosti. Tyto poznatky korelují s řízením podle cílů a řízením podle pracovního výkonu (Armstrong, 2007, str. 226).

Dnes je takto pojaté fungování v pracovním procesu poměrně běžné, zejména v užití metodiky SMART<sup>2</sup> cílů například v rámci procesů projektového řízení – analýza, stanovení cílů, výkon, zhodnocení. Klíčovou složkou moderních přístupů k práci je to, že pracovníci sami nebo v pracovních týmech si stanovují cíle a plánují svoji činnost (nebo se na tom v co největší míře podílejí) v souladu se zájmy organizace, neboť tito pracovníci nejlépe rozumí oblasti, ve které pracují.

Poslední teorií zaměřenou na proces je Adamsova teorie spravedlnosti. „Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky závažný. Jak připomíná Adams (1965), existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupu používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.“ (Armstrong, 2007, str. 226–227) To, že lidé považují za důležitou spravedlnost v přístupu k nim, se váže k zásadám fair play a transparentnosti v zásadách svobodných firem (Svoboda v práci, 2010).

Jak plyne ze shrnutí teorií motivace a uvedených příkladů, demokratické principy vycházejí často z nejzákladnějších tezí jednotlivých teorií. V této oblasti teorie personálního řízení tedy mají zkoumané principy oporu. Teorie pracovní motivace společně s výsledky výzkumů pracovní spokojenosti a angažovanosti Gallupova ústavu a společnosti Globeforce poukazují na důvody, proč se trend demokratizace rozvíjí. Zejména se jedná o potřebu pracovníka být respektován a více se podílet na rozhodování o věcech, které souvisejí s jeho prací, a obecněji přistupovat k práci jako k něčemu významnějšímu, než jen jako k prostředku získávání obživy.

---

<sup>2</sup> Metoda pro efektivní definování cílů. SMART: Specific – přesně definovaný cíl, Measurable – měřitelný cíl pro zpětné hodnocení, Achievable – cíl na míru pro toho, kdo si ho dává a uskutečnitelný, Realistic – cíl musí být reálný, Timed – cíl musí být časově určen (Definice cíle SMART (Project Management), 2005 – 2012).

## **4 Pracovní podmínky**

Podmínky práce by se v nejširším možném pojetí daly charakterizovat jako vše, co na nás při práci působí, ať už fyzicky, tak psychicky. Jedná se vesměs o věci, které běžně nemůžeme příliš ovlivnit. Z pozice řadového zaměstnance na ně přistupujeme v rámci smlouvy, ať už je to smlouva pracovní, kde máme vedle povinného místa výkonu práce popsánu často také pracovní dobu a její rozvržení, pomůcky, které při práci využíváme či jaké odměny a další péči budeme za svoji práci dostávat, anebo smlouva společenská, kterou sice nepodepisujeme, ale akceptujeme ji podobně, akorát v oblasti vztahů na pracovišti s ostatními kolegy a nadřízenými a v oblasti kultury organizace. Řada z těchto podmínek mívá také oporu v národní legislativě a bývá často předmětem zájmu a vyjednávání odborových organizací.

Kocianová specifikuje pracovní podmínky takto:

- organizace pracovní doby;
- pracovní prostředí, tj. prostorové a fyzikální podmínky práce;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- sociálně-psychologické podmínky práce;
- povinná péče o pracovníky. (Kocianová, 2010, str. 178)

### **4.1 Organizace pracovní doby**

Pracovní doba dle aktuálně platného zákoníku práce – zákonu č. 262/2006 Sb., včetně od 1. 1. 2012 účinné novely je „... doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.“ (Zákoník práce, 2012, § 78) Charakterizovat se dá z hlediska svojí délky a rozvržení, dalšími specifickými variantami jsou práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovost. Tyto varianty také upravuje zákoník práce v § 93 až 95.

V současné době je u nás týdenní pracovní doba stanovena na 40 hodin. Zákoník práce stanovuje nižší hodnoty pro pracovníky v těžebním průmyslu pracující pod zemí a pro pracovníky ve dvousměnných a třísměnných provozech. Kromě základního rozvržení pracovní doby, které stanovuje zaměstnavatel zpravidla na základě pětidenního pracovního týdne, definuje zákoník takzvané pružné rozvržení pracovní doby. Toto rozvržení obsahuje

základní a volitelný úsek pracovní doby, který stanovuje zaměstnavatel. V rámci základní pracovní doby je zaměstnanec povinen být na pracovišti a v rámci volitelné pracovní doby si sám stanovuje začátek a konec pracovní doby (Zákoník práce, 2012, § 79, 81, 85). Například by to mohlo vypadat tak, že základní pracovní doba je zaměstnavatelem stanovena na časy 10.00 hod. až 12.00 hod. a 14.00 hod. až 16.00 hod., a volitelná pracovní doba není omezena. Zaměstnanec tedy může přijít v 8.00 hod., pracovat do 12.00 hod., jít na oběd, začít opět pracovat ve 13.00 hod. a odejít v 17.00 hod., pokud by každý den v týdnu pracoval 8.00 hodin. Výhodou tohoto pružného rozvržení je, že pokud by ale potřeboval, mohl by ten den odejít už v 16.00 hod., pokud by si to jiný den „napracoval“, tak aby udržel stanovenou 40hodinovou týdenní pracovní dobu. Jiný zaměstnanec může ale pravidelně při stejných pravidlech přicházet už v 7.00 hod. a odcházet dřív. Záleží tedy z velké části na každém zaměstnanci, jak si svůj pracovní den naplánuje.

#### **4.1.1 Alternativy ke klasickému hlavnímu pracovnímu poměru**

Naše dnešní, rychleji fungující společnost rozvíjejícími se obory na trhu práce (IT, reklama, služby,...) a vazbami na globální trh vyžaduje větší flexibilitu, a proto se z těchto i jiných důvodů využije více forem pracovního poměru, než hlavní pracovní poměr, který je popsán výše. Dalšími možnými formami pracovního poměru jsou tzv. částečné úvazky a práce na dohodu. Hlavní důvody, proč se zejména práce na částečný úvazek v současné době popularizuje, jsou zejména tyto:

- lidé mají o tuto formu práce zájem;
- vyhovuje jim z důvodu nutnosti starat se o člena rodiny;
- nedaří se jim najít práci na plný úvazek (Dvořáková, Dušková, Svobodová, 2006, str. 90).

Zkrácený úvazek je sjednán mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem na základě kratší týdenní pracovní doby, tedy méně než 40 hodin. Nejčastěji se vyjadřuje ve tvaru desetinného čísla menší než jedna – například velikost úvazku 0,5. V době tzv. finanční krize bylo zkracování plných úvazků jedním ze stabilizačních opatření, které některé firmy podnikaly, aby nemusely propouštět zaměstnance, mohli si jich tak udržet většinu a úsporná opatření se jich tak nedotkla tolik, jako v případě nutnosti úplně opustit místo a prudkého nárůstu nezaměstnanosti v jejich regionech (Dvořáková, Dušková, Svobodová, 2006, str. 87).

Kromě pracovního poměru definuje zákoník také jiné formy pracovních vztahů, jsou jimi dohody. Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti nabízejí v dnešní době možnou funkční alternativu zejména v rozvíjející se oblasti poradenství a outsourcingu služeb, jako je například účetnictví či daňové a právní poradenství či oblast HR a PR. Další možností, jak může člověk s organizacemi spolupracovat, je formou dohody o spolupráci na základě vlastního živnostenského listu (v takém případě je sám osobou výdělečně činnou). Stejně jako v případě práce na základě dohody nemá podle zákoníku práce zaměstnavatel povinnost rozvrhnout pracovníkovi pracovní dobu.

V poslední době se u nás častěji objevují alternativní formy výkonu práce, které popisuje ve své publikaci Koubek. Jedná se o sdílení pracovního úvazku (job-sharing) a distanční práci neboli také práci z domova. Sdílení pracovního úvazku přináší obdobné výhody jako úvazek zkrácený. Dvě osoby zajišťují pro organizaci jedno pracovní místo a záleží na jejich dohodě nebo na určení organizace, jak to zrealizují a jak si rozdělí odměnu (Koubek, 2006, str. 162). Výhodnou variantou by mohlo být sdílení pracovního úvazku také zejména v případě rodičů na rodičovské dovolené, kteří by mohli sdílet místo s pracovníky, kteří by pak po návratu rodičů do společnosti přešli na jiné podobné místo v organizaci, a nutnost jejich zaškolování by pak byla menší, což by vedlo k úsporám na straně organizace. Zákoník práce formu sdílení pracovního úvazku nijak neupravuje, udává však například zaměstnavateli povinnost zvláštní péče pro těhotné či kojící zaměstnankyně a zaměstnankyně po porodu a také například ukládá povinnost vyhovět zaměstnankyním a zaměstnancům, jež pečují o dítě mladší než 15 let či o osobu převážně nebo úplně bezmocnou, v jejich žádosti o zkrácení jejich pracovního úvazku (Zákoník práce, 2012, § 239 - 241).



Další alternativní formou práce, kterou Koubek zmiňuje, je distanční práce. S rozvojem technologií je v případě některých druhů práce stále méně potřeba setrvávat na pracovišti. Pro mnoho pracovních činností stačí počítač se vzdáleným přístupem k informačnímu systému společnosti a telefon pro komunikaci. Pracovník je buď v domluvených časech dostupný pro pracovní záležitosti, nebo se práci věnuje v domluveném rozsahu dle svého uvážení a do společnosti pravidelně dochází. Tento model je použitelný jak pro práci na plný úvazek, tak pro ostatní druhy pracovního poměru (Koubek, 2006, str. 162). Zákoník práce v § 317 upravuje možnost pracovat standardně mimo pracoviště zaměstnavatele v rámci tzv. zvláštní povahy práce některých zaměstnanců. Spolupráce probíhá podle dohodnutých podmínek v pracovní době, kterou si zaměstnanec stanovuje sám (Zákoník práce, 2012, § 317).

Variací distanční práce je stále populárnější formát tzv. home office (česky též práce z domova), který se stále častěji objevuje mezi nabízenými benefity mnoha firem. Rozdíl oproti distanční práci je ten, že v tomto případě je primárním místem výkonu práce zaměstnance budova zaměstnavatele, nebo jiný tomu odpovídající prostor, a zaměstnanec zůstává pracovat doma podle předem domluvených pravidel občasně, například má nárok využít tuto možnost jednou týdně či jednou měsíčně. Práce z domova může být atraktivní zejména pro rodiče dětí, kteří se mohou přizpůsobit jejich potřebám, trávit s nimi více času, a přesto neomezovat svoji pracovní výkonnost. Trend popsala ve svém článku Hovorková, vystihuje některé základní prvky a principy fungování tzv. home office:

- je třeba mít dostatečně funkční technické vybavení, aby měl pracovník kompletní podklady pro svoji práci;
- systém funguje díky oboustranné důvěře, pracovník by měl vykazovat stejně kvalitní výsledky, jako kdyby byl v práci;
- pro zaměstnavatele je home office úsporou, ušetří za energie a další případné náklady. Je však třeba počítat s náklady na vybavení zaměstnance vhodnou technikou;
- může se zdát, že práce z domova izoluje pracovníky a komplikuje komunikaci, pokud se ale vytvoří funkční model komunikace a spolehlivé výměny informací například pomocí pravidelných setkávání, tak to může fungovat (Hovorková, iDNES.cz: Finance, 2010).

Podle charakteristik přiřazených svobodným organizacím v předchozích částech práce, lze velmi dobře usuzovat, že preferovaným modelem práce bude v takových organizacích model co nejflexibilnější. Práce člověka nestresuje tím, že stanovuje pevné hranice, ale činí ho mocnějším nad sebou samým, neboť si může rozhodnout, kdy se bude práci věnovat.

Je pochopitelné, že flexibilní pracovní dobu nelze aplikovat všude. Většinou to ale lze. Jde to i v tak málo pravděpodobných oblastech, jako je průmyslová výroba. V brazilském Semcu to umožnilo přeorganizování výroby do výrobních buněk. Výrobky se zde nevyrábějí na výrobní lince, kde by byla potřeba permanentní a přesná návaznost jednotlivých úkonů, ale vyrábějí se po částech. Pracují na nich na sobě vzájemně jen velmi málo závislé týmy. Je tedy důležité, aby se sladili ti dělníci, jejichž úkony na sobě bezprostředně závisí, nikoliv celá továrna. Zde zvolili model volitelného začátku pracovní doby a každý zaměstnanec si tak našel nejvhodnější čas, který mu dovolil vhodně zkombinovat jeho osobní život a jeho práci v rámci výrobního týmu. Zároveň tímto způsobem odpadl ponižující stres z nezáměrného pozdního příchodu. A zásadní informace, kterou toto uspořádání přináší pracovníkům je, že jsou placeni za pracovní výsledky, nikoliv za čas, který práci obětují (Semler, 2011, str. 207–210).

## **4.2 Pracovní prostředí**

Dalším důležitým aspektem ovlivňujícím pracovníka je pracovní prostředí, ve kterém svou práci vykonává. Je zásadní, aby mu prostředí bylo přizpůsobeno tak, aby mu práci nic nekomplikovalo. „Nepříznivé pracovní prostředí stupňuje zátěž člověka, pracovník musí vynakládat úsilí na překonání vlivů, které mu znesnadňují práci. Při dlouhodobém působení nepříznivých podmínek může dojít ke zdravotnímu či psychickému poškození jedince.“ (Kocianová, 2010, str. 179) Naopak o pracovním prostředí lze uvažovat i ve smyslu rozvoje: „Dokonalé pracovní prostředí je takové, ve kterém jsou všechny složky práce v souladu s úrovní techniky a technologie, z hlediska estetiky a ergonomie je dobře vyřešeno, má kladný vliv jak na produktivitu a kvalitu lidské práce, tak i na společenský rozvoj člověka a kultivaci jeho schopností a vlastností. Tato kultivace je jednou z podmínek technického a vědeckého pokroku.“ (Štikar a kol., 2003, str. 47)

Pracovní prostředí lze charakterizovat z hlediska prostorového řešení pracoviště a jeho fyzikálních podmínek. V rámci prostorového řešení pracoviště je důležitá zejména pracovní poloha a rozložení zátěže na jednotlivé části těla. Výška pracovní plochy by měla být přizpůsobena pracovníkově postavě. Pro volný a bezpečný pohyb i manipulaci s předměty je třeba vhodně rozmístit prvky na pracovišti. Pracovní pomůcky by měly být ergonomické a rozmístěné tak, aby nebránily pracovníkovi ve výhledu. Fyzikální podmínky na pracovníka působí stejně významně. V tomto případě záleží na kvalitě pracovního ovzduší, zejména na teplotě, vlhkosti a čistotě vzduchu, intenzitě a příjemnosti osvětlení, zdravé hladině okolního hluku a také na barevné úpravě pracoviště. Vhodné barvy mohou zlepšit světelné podmínky a působit na pracovníky povzbudivě. (Koubek, 2006, str. 329, 330).

Organizace si v poslední době stále více uvědomují význam pracovního prostředí a investují prostředky do jeho rozvoje. Jedná se zejména o budování nových sídel organizací či rekonstrukce jejich stávajících prostor. Důvodů, proč je to pro společnosti výhodné, je hned několik. Společnosti tak navenek dávají najevo, že je jejich zaměstnanci zajímají, že jim chtějí dát šanci pracovat v příjemném a podporujícím prostředí, kde budou mít prostor i na odpočinek či vhodná místa na další činnosti spojené s jejich prací, ke kterým jim nestačí jejich pracovní stůl a židle, například menší reprezentativní prostory na schůzky či klidné místnosti na telefonování. Společnosti také deklarují, že pokud budou jejich zaměstnanci v zajímavém prostředí, pomůže jim to vykonávat svou práci lépe. Dalším dobrým důvodem je marketing. Prezentace originálních prostor přinese společnosti publicitu, exkluzivitu a možný zájem zákazníků i pracovníků. Často společnosti budují svoje nové prostory ekologicky a i to jim tak zajistí rozšíření pozitivního obrazu ve svém okolí. Při spolupráci s předními architektonickými a designérskými studiemi mohou také společnosti získat vybavení na míru, která jejich pracovníkům usnadní práci.

Úprava prostor často může být nákladnou investicí. Setkáme se s ní tedy nejčastěji u velkých mezinárodních společností pohybujících se zejména v oblasti služeb, zejména u společností podnikajících na internetu a v oblasti informačních technologií. Své kanceláře ve Spojených státech i Evropě takto prezentovaly například společnosti Google, Skype, či AOL. Podobně si ale zařídil své kanceláře i český výrobce antivirových programů AVG v Brně (DESIGNMAG, 2007-2012 a Řezáčová, iDNES.cz: Bydlení, 2011).

S rozvojem práce mimo pracoviště a práce na volné noze či v podobných formátech přichází současně i hledání pracovních prostor. S tímto pracuje koncept veřejných prostor pro práci, například The HUB, společnost, které provozuje v několika světových metropolích včetně Prahy budovy vybavené pro práci jednotlivců, menších i větších skupin. Principem je možnost pronajmout si krátkodobě či dlouhodobě místo, které se hodí pro práci, případně i studium, a jeho výhodou je, že je vytvořeno tak, aby umožňovalo sdílení a rozvíjení nápadů při setkávání se s lidmi, kteří tam pracují ve stejnou chvíli (HUB, 2012).

Na podobném principu fungují také co-workingová pracoviště. Tato pracoviště umožňují osobám nebo malým firmám navíc snížit náklady na provoz vlastních pracovních prostor, neboť je sdílí s dalšími subjekty. Další výhodou je také to, že pracovníci, kteří pracují individuálně, se v takových pracovištích necítí izolovaně. Příkladem je pražské centrum Coffice (Coffice, 2009–2012).

Výše uvedené příklady a možnosti rozvoje v oblasti pracovního prostředí se týkají zejména takových oblastí práce, při kterých není třeba příliš specifického vybavení kromě počítačů. Ve společnosti Semco přeorganizovali dělníci vlastní způsob práce. Jak již bylo zmíněno výše v souvislosti se změnou nutné návaznosti práce a pevné pracovní doby, přestavěli si výrobní linku tak, že menší skupiny pracovníků vždy vyrábí celou myčku na nádobí, nikoli každý pracovník jen svou určitou součástku. Výrobní součástky přesunuli ze skladů do regálů přímo ve výrobní hale a ušetřili si tak čas. Tento model dává šanci pracovníkovi, aby se podílel na celém výrobním procesu a viděl konečný výsledek. Tím, že je neustále přítomen všem pracím, brzy je schopen zastoupit své kolegy, případně si s nimi některé činnosti vyměnit (Semler, 2011, str. 81–82, 116).

### 4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Smyslem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je zajistit co nejúčinnější opatření, aby nedocházelo k pracovním úrazům či ohrožení života pracovníků. Zahrnuje povinnosti zaměstnavatelů i zaměstnanců a jejich dodržování je v zájmu obou stran (Koubek, 2006, str. 331–332). Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je též předmětem § 101 až 108 v zákoníku práce a důraz je kladen zejména na prevenci a eliminaci rizik (Zákoník práce, 2012, § 101 – § 108).

Významnou roli v otázce bezpečnosti práce hraje také únava a monotonie práce. Možnost měnit monotónní práci, střídat činnosti a mít možnost být zaujat prací je velmi důležité. Jiří Štikar a kolektiv ve své knize totiž mezi významné podmínky práce řadí také vlivy únavy a monotonie a poukazují na nutnost respektování biorytmu. „Monotónní práce může vést ke vzniku nepříjemných pocitů nudy, únavy, námahy a ke ztrátě zájmu o práci. Jeden pracovník se stane nepozorným nebo vysloveně nedbalým, jiný zůstane doma, aby se monotónní nudné práci vyhnul, u jiného vznikají nejrůznější duševní nebo tělesné potíže, jiný dělá zmetky a někdo opustí takovou práci vůbec. ... Odpočinek v krátkých přestávkách (až desetiminutových) má tendenci odstraňovat nepříznivý vliv monotónní práce. Není však prostředkem, který by pomohl monotónní práci se přizpůsobit. Změna pracovní činnosti může být nejenom ekonomičtější, ale vede i příjemnějším prožitkům pracovníka při jeho pracovním výkonu. Někdy i nepatrná změna při monotónní práci může zvýšit pracovní výkon a přispět tak k pohodě pracujícího. Je též možné zavést výměny pracovních míst. Příliš časté střídání však snižuje produktivitu práce. Střídání je účinnější, je-li v práci určitá odlišnost.“ (Štikar a kol., 2003, str. 54–55) V případě střídání obsahu práce je třeba brát v úvahu možnosti organizace, schopnosti pracovníka a také jeho zájem. Změna práce může mít několik podob. Může jít o změnu pracovních úkolů, které pracovník vykonává, či jejich doplnění o jiné činnosti, případně o krátkodobé zastoupení v pozici jiného pracovníka, anebo o úplnou změnu pracovní pozice v rámci organizace. V zájmu organizace je, aby pracovník dělal takovou práci, kterou zvládá, nelze tedy pracovníky přemisťovat náhodně, pro výkon na nové pozici je třeba pracovníka zaškolit. Pro organizaci je ale výhodnější zaškolit pracovníka, který už v ní pracuje, neboť zná souvislosti a procesy v organizaci, než aby zaškolovala pracovníka bez těchto znalostí. V případě krátkodobého zastupování na jiné pozici získá pracovník další zkušenosti, může lépe pochopit svoje kolegy a získá také jiný úhel pohledu na svoji běžnou práci. Toto může

být užitečné zejména pro organizace, kde není běžné kolečko po různých odděleních během asimilačního procesu nových pracovníků. Rizikem krátkodobé změny pozice však může být narušení ve vztazích spolupracovníků. V případě obohacení práce novými úkoly je třeba zvažovat, zda pracovník zvládne úkoly navíc společně se svými stávajícími úkoly.

Na bezpečnost práce lze ale nahlížet i v mnohem širším hledisku. Dnes se stává stále více běžnou praxí koncept Corporate Social Responsibility (zkráceně CSR, česky sociální odpovědnost organizací), který vznikl ve druhé polovině 20. století a zaměřuje se na odpovědné a bezpečné chování firem ve společenské, environmentální a ekonomické oblasti. Aktivitu, které firmy vyvíjejí, mají za cíl kultivovat a rozvíjet jejich prostředí včetně jich samotných a jsou zacílené na jejich vlastní zaměstnance, klienty i spolupracovníky a širokou veřejnost. Příklady takových aktivit jsou v ekonomické oblasti zejména zásady etického obchodování včetně reklamní etiky a odmítnutí korupce, v oblasti sociální například vyváženost osobního a pracovního života či sociální integrace a v oblasti environmentální pak úspora energií, recyklační programy či celkově ekologická výroba.

Stejně jako v případě investice do vybavení pracovišť může i investice do programu CSR přinést výhody v podobě dobrého jména u potenciálních klientů, obchodních partnerů či pracovníků. Navíc je zde možnost vybudovat si úzké vazby s místní komunitou a získat tak silné postavení například na regionální úrovni (Nový průvodce CSR, 2008).

#### 4.4 Sociálně-psychologické podmínky práce

Podmínky práce související se sociálně-psychologickými aspekty můžeme nahlížet zejména přes vztahy. Koubek vypočítává různé varianty vztahů, které v rámci pracovního procesu probíhají:

- vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem – formální vztah upravený dle zákoníku práce (pracovní smlouva,...);
- odbory, popřípadě jiné zaměstnanecké sdružení a jejich vztahy k zaměstnancům (práva a povinnosti členů) a zaměstnavatelům;
- vztahy mezi nadřízenými a podřízenými;
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti;
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci;
- vztahy mezi spolupracovníky (Koubek, 2006, str. 304).

Rozlišuje se různá míra formality vztahů. Mezi spolupracovníky tak většinou převažují vztahy neformální, které umožňují snazší, pružnější a příjemnější každodenní spolupráci. Naopak vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pak často fungují na formálnější úrovni, nejformálnější jsou pak vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, které se řídí striktně formálními pravidly (Koubek, 2006, str. 304–305).

Míru formality lze vyjádřit příslušnou dokumentací, která upravuje dané chování. V praxi se tak můžeme setkat s deklaracemi hodnot, etickými kodexy, manuály pro vnitřní i vnější vztahy a další pravidla. To, jak fungují a jestli jsou skutečně účinná, záleží zejména na jejich obsahu, jejich formulaci, na tom, jestli se je podařilo dobře zveřejnit a jestli je všichni pracovníci pochopili a byli ochotni akceptovat a pak zejména, zdali jdou v jejich naplňování klíčoví pracovníci příkladem.

#### **4.4.1 Slušnost jako klíčový princip demokratizace společnosti**

Ve společnostech, které se hlásí k demokratickým principům, se naopak často většina manuálů ruší a nahrazuje prostým, co nejstručnějším souborem pravidel. Tomu vévodí zejména slušnost a respekt jako základní předpoklad pro vztahy ve společnosti a vzájemná důvěra, zejména pak ve vlastní zdravý rozum každého pracovníka. Například ve společnosti W. L. Gore & Associates, která mimo jiné vyvinula a vyrábí produkty obsahující látku Goretex, mají všechna pravidla shrnuta ve třech základních tezí. První je práce jako závazek, nikoliv jako povinnost. Pracovníci přistupují k práci jako závazku, mohou se rozhodnout, co je v jejich silách a co mají zájem dělat. Za svoji práci nesou vědomě odpovědnost. Druhým pravidlem je slušnost, která je základním kamenem všech vztahů na pracovišti. V práci se projevuje také tak, že se pracovníci snaží splnit to, co slíbili v rámci práce jako závazku. Pokud pracovník neplní své závazky, je pro ostatní kolegy nedůvěryhodný. Posledním pravidlem je institut tzv. čáry ponoru – všichni pracovníci jsou podporováni v tom, aby se co nejvíce rozhodovali sami, pokud však mají pocit, že některé jejich rozhodnutí by mohlo firmu příliš ovlivnit, či je příliš rizikové, tak mohou požádat o radu ostatní pracovníky.

Ve společnosti W. L. Gore & Associates najdeme také další znaky svobody v práci. Jedním z nich je i změněné názvosloví běžně užívaných termínů – ze zaměstnanců se stali společníci, z pozic závazky a z manažerů lídři, čímž je jim vyjadřováno více respektu a je patrná také spoluodpovědnost všech pracovníků. Gore se také pokoušel své lídry vzdělávat právě v tom, jak mají vést lidi, respektive jim vysvětloval svoji vizi, sdílel s nimi své představy o budoucnosti jejich společnosti. Svobodné prostředí ve společnosti taky podporuje risk, společníci pak můžou vymýšlet inovace, které se možná zprvu zdají podivné, nakonec ale přinesou zisk. To se společnosti vyplatilo, a tak nakonec všichni známe Gore-Tex membránu, ale možná někoho překvapí, že se stejným polymerem díky svobodnému prostředí potahují i kytarové struny, přičemž je firma W. L. Gore & Associates předním hráčem i v tomto, poněkud nečekaném prostředí (Carney a Getz, 2011, str. 21–32).



Množství interních pravidel, vyžadovaných na pracovišti, může přinášet značné problémy. Autoři knihy Svoboda v práci Carney a Getz se k pravidlům v práci vyjadřují v souvislosti se snížením angažovanosti velké části pracovníků. Demonstrují to na teorii někdejšího výkonného ředitele společnosti Chaparral Steel Gordona Forwarda, který hovoří o „managementu pro tři procenta“. Říkají v podstatě, že vždycky se najde malá část pracovníků, kteří si budou chtít práci co nejvíce ulehčit nebo se na úkor společnosti nějak obohatit. Proto se vytváří mnoho omezujících a často až dehonestujících pravidel, která jsou ale namířena proti všem, i proti těm, kteří pracují v zájmu společnosti. Je jich potřeba stále více, neboť lidé si hledají cesty, jak je znovu obházet. Tyto pravidla ulehčují situaci a šetří prostředky spíše jen zdánlivě. Nejenom, že vytváření pravidel a udržování kontrol v chodu je nákladné, a organizace tak přichází o finanční prostředky, ale ztrácí také angažovanost a zájem svých pracovníků, kteří se cítí zbytečnými pravidly příliš omezování (Carney, Getz, 2011, str. 51–52). Budování důvěry na pracovišti ale není jednoduché. Jedná se o dlouhodobý a důkladný proces, kdy každá chyba vrací proces znovu daleko zpět. Vyžaduje taky velké nasazení a pochopení od pracovníků, pracovní prostředí, zejména co se přebírání zodpovědnosti a vztahů na pracovišti týče, se kterým se ve svém dosavadním životě setkali, je většinou úplně jiné. Richard Semler popisuje, jak se rozhodl v Semcu zrušit každodenní kontroly tašek dělníků po konci pracovní doby. Připadalo mu to nedůstojné. Hlídači se začali věnovat jiné práci a raději byly vyvěšeny cedule s upozorněním, aby se zaměstnanci přesvědčili, že neodnášejí něco, co by mělo zůstat v továrně. Zaměstnanci ale skrze odbory protestovali a trvali na zachování kontrol, neboť chtěli mít jasné důkazy, že v případě nějakých krádeží jsou oni nevinní. Báli se totiž, že vedení podniku by to využilo k jejich obvinění. Semlerovi a jeho kolegům trvalo poměrně dlouho, než zaměstnance přesvědčil, že se nemusí nechat každý den na vrátnici ponižovat a přesto může systém fungovat. Kontrola prostě v případě jejich továren není to nejdůležitější (Semler, 2011, str. 63–64).

Právě slušnost je tedy podle Carneyho a Getze tím termínem, který popisuje prostředí, které panuje ve svobodných firmách. A říkají k tomu: „Prostředí, ve kterém se s lidmi jedná slušně, není dobrá věc jen sama o sobě. Promítá se přímo i do vztahů, které mají zaměstnanci se svým okolím: kolegy, partnery, dodavateli a především zákazníky. ... Existuje ještě více způsobů jak dokázat, že pokud se firma chová ke svým zaměstnancům jako k rovnocenným partnerům, ... přispívá tím ke zvýšení jejich osobní

výkonnosti i k výkonnosti celého podniku. Uspokojí-li tak tyto jejich potřeby, lidé opravdu začnou firmě důvěřovat natolik, že se nebojí vyjádřit také své další důležité potřeby. Jejich naplnění uvnitř firmy má pak za následek chování směřující k tomu, čemu psychologové říkají mistrovství a pocit štěstí – pohody a vitality –, což se pak dokonce přímo projeví ve vynikající výkonnosti firmy.“ (Carney, Getz, 2011, str. 146–147)

Brazilská výrobní společnost Semco je v oblasti demokratizace jednou z nejprogresivnějších představitelů, kromě výše zmíněného příkladu kontroly pracovníků poskytuje i další, které umožní pochopit demokratizaci v praxi, a její senior consultant (v běžné terminologii generální ředitel) Ricardo Semler také jedním z nejznámějších autorů v této oblasti. Společnost Semco vznikla v 50. letech 20. století, kdy ji založil Semlerův otec a původně se zabývala pouze výrobou strojů na zpracování rostlinného oleje. Když v 80. letech Ricardo Semler po otci společnost přebíral, fungovala jako tradiční organizace s hierarchickou strukturou, Semler mladší měl ale o práci jiné představy. Věřil, že i v takovém odvětví, jako je výroba strojů lze vytvořit podnětné a důstojné prostředí pro všechny pracovníky (Semler, 2011, str. 9–24). Začal od nejzákladnějších věcí – zrušil zbytečná privilegia managementu, jako jsou označená parkovací místa, či obsáhlý zaměstnanecký manuál zjednodušil do stručného, jasně pochopitelného manuálu přežití. Dále podněcoval demokracii pracovníků – výrobní jednotky si volí tzv. výbory, kam může být zvolen každý, kdo má zájem, a tyto výbory se pak setkávají s vedením a mají velké pravomoci. O nejdůležitějších věcech pak rozhodují všichni pracovníci hlasováním, jedná se například o pracovní oděvy či o stěhování továrny (Semler, 2011, str. 275).

Jednou ze zásadních věcí v Semcu byla změna organizační struktury. S rozrůstající demokracií se již stávající mnohastupňová pyramida zdála zbytečná a překážela. Místo toho raději přeskupili celou společnost do soustředných kruhů. Důležitým prvkem byla také změna názvosloví. V nejmenším prostředním kruhu jsou „poradci“, tedy původní nejvyšší vedení, jenž se zabývá strategií společnosti a je k dispozici v případě rozhodnutí, které nechtějí udělat ostatní pracovníci sami. V prostředním kruhu jsou „partneři“, vedoucí obchodních jednotek – jednotlivých továren či jejich částí, které působí velmi samostatně. A v největším kruhu jsou všichni ostatní pracovníci, nazývají je „společníky“. Kolem tohoto kruhu se pak pohybují „koordinátoři“, kteří vedou jednotlivé týmy společníků. Tyto pozice jsou flexibilní. Tím, že ve společnosti panuje velká otevřenost, společníci primárně

rozhodují sami či v rámci svého pracovního týmu a až v případě potřeby využijí rady koordinátora. Koordinátor se může více věnovat podpoře „svých“ pracovníků a není zavalen byrokracií. Další výhodou tohoto uspořádání také je, že kariéra ve společnosti není spojena se šplháním nahoru po pyramidě, lidé si hledají jiné motivace. Zejména v tom případě, že mzda zde není spojena s pozicí a její úrovní v hierarchii, jak to často bývá, ale zaměstnanci se zde podílejí na jejím určování a testují možnost samostatného určování platu kompletně (Semler, 2011, str. 171–173, 278–279). Toto a mnoho dalších věcí umožnilo Semcu stát se významnou firmou ve svém oboru a dosáhnout stability v proměnlivé brazilské ekonomice. Je proto vyhledávaným pracovištěm a mnoho manažerů navštěvuje jejich továrny i Semlerovi přednášky, aby pochopili, v čem spočívá jejich úspěch (Semler, 2011, str. 1–8).

#### **4.5 Péče o pracovníky**

Péči o pracovníky lze definovat v několika rovinách a v základní podobě je upravena zákonem. V českém zákoníku práce se péči o pracovníky věnuje Část X., která prošla částečně novelizací – účinnost od 1. 1. 2012 (resp. od 1. 4. 2012). Naším zaměstnavatelům ukládá zákon zejména toto:

- vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce,
- zaškolit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace,
- hradit náklady spojené s prohlubováním kvalifikace zaměstnanců,
- umožnit svým zaměstnancům stravování,
- v případě těhotných, kojících, matek po porodu a osob starajících se o osoby závislé dává zvláštní práva v jednání se zaměstnavatelem (Zákoník práce, 2012, § 224–247).

Tímto jsou stanoveny základní povinnosti ve smyslu péče o pracovníky. Tato oblast se také stává často předmětem kolektivních smluv a celkově společně se zlepšováním úrovně života obecně chtějí lidé víc také od práce a zaměstnavatele. Nabídka lepší či zajímavější péče o pracovníky může hrát podstatnou roli u člověka, který se rozhoduje, v jaké firmě by chtěl pracovat, nebo když vybírá z nabídek zaměstnání. Z toho důvodu zaměstnavatelé investují také do dobrovolné péče o pracovníky, která stojí nad rámec péče povinné a smluvní (Koubek, 2006, str. 321–322). Koubek dále shrnuje, co spadá pod péči o pracovníky a s čím mohou zaměstnavatelé pracovat. Jedná se jak o pracovní podmínky,

kteře již byly zmíněny, tedy pracovní dobu a úpravy její organizace, pracovní prostředí včetně jeho řešení a organizace, bezpečnost práce, sociálně-psychologické podmínky práce. Dále sem patří personální rozvoj pracovníků a oblast služeb jim poskytovaných.

Personálním rozvojem pracovníků je myšlena právě potřeba prohlubovat si kvalifikaci související s vykonávanou prací, která je výše zmíněna v souvislosti se zákoníkem práce. Koubek dále zmiňuje plány kariéry a plány nástupnictví (Koubek, 2006, str. 333). Trendem v oblasti rozvoje pracovníků je realizování tzv. development centre, na kterých se pomocí souboru diagnostických metod vypracovávají možnosti rozvoje kompetencí zúčastněných pracovníků za účelem navržení například jejich cílů v následujících obdobích či plánování jejich dalšího vzdělávání (Kocianová, 2010, str. 168–169). Do oblasti služeb poskytovaných pracovníkům zařazuje Koubek tyto následující prvky:

- stravování, realizované buď přímo zaměstnavatelem, nebo formou příspěvků,
  - zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a k ukládání osobních věcí,
  - zdravotní služby,
  - poskytování pracovních oděvů a pracovních pomůcek, včetně oděvů a pomůcek, které reprezentují společnost,
  - doprava do zaměstnání, realizovaná například dohodou s poskytovateli veřejné dopravy o přizpůsobení jízdních řádů směnám v provozu,
  - či poradenské služby z pracovní oblasti zaměstnance
- (Koubek, 2006, str. 334–335).

Navíc ještě vyčleňuje ostatní služby, které přímo nesouvisí s prací zaměstnance, a ovlivňují ho spíše na rovině jeho osobního života. Mezi tyto řadí:

- služby pro volný čas – rekreace, sportovní vyžití, kultura (realizované často ve formě dárkových poukázek),
- služby zlepšující životní podmínky pracovníků – pojištění, příspěvky na péči o děti, a další,
- poradenské služby v oblasti, které nesouvisí s prací zaměstnance,
- udržování kontaktu s ženami na mateřské dovolené (Koubek, 2006, str. 335–336).

Příkladem společnosti, která klade velký důraz na osobní rozvoj a vzdělání pracovníků je pojišťovací společnost USAA, jež se zaměřuje na vojáky, veterány a jejich rodiny. Její páteří strukturou je zákaznické call centrum, neboť klienti této pojišťovny se pohybují často po celém světě. V současné době je jednou z předních amerických pojišťoven, prošla si však významnou proměnou. Nositelem těchto změn byl Robert McDermott, který do pozice generálního ředitele nastoupil v roce 1968. V té době byla společnost dle jeho slov řízena podobně jako by byla výrobní a vše podléhalo přísné kontrole, což se podepsalo na efektivitě a frustraci pracovníků, kteří hojně odcházeli. McDermott tedy začal hledat řešení. Především rušil věci, které práci komplikovaly, zejména zbytečná byrokratická pravidla, a začal klást důraz na schopnosti pracovníků „v první linii“, tedy těch, kteří komunikují s klienty. Začal pořádat obsáhlá školení, během nichž měli pracovníci možnost uvědomit si, který druh práce je jim bližší, zda například přímá pomoc klientům na infolince, nebo informační technologie či právo, a v těchto oblastech jim pak pomocí sítě vzdělávacích programů umožnil specializovat se. Pokud měl pracovník dobré výsledky, mohl ve studiu pokračovat. Pracovníci pak přicházeli s vlastními nápady a inovacemi, a pokud jejich dosavadní schopnosti na uskutečnění nestačily, bylo lepší zajistit jim další vzdělání než najmout někoho z venku, kdo to realizuje za ně. A někteří zaměstnanci tak dosáhli na klasické vysokoškolské vzdělání díky spolupráci USAA s místními univerzitami. Společnost se tak stala úspěšnou díky vysoce schopným pracovníkům, kteří dokážou řešit požadavky klientů hned, protože se mohou sami rozhodovat. Protože vidí ve své práci smysl a jsou angažovaní, dokážou také dělat věci navíc. Klienti skutečně zažívají, že osobní přístup či péče o zákazníky zde nejsou jen prázdnými pojmy a rádi se pak vracejí (Carney a Getz, 2011, str. 207–214).

Smyslem péče o pracovníky je vytvořit takovou atmosféru ve vztahu zaměstnavatele a zaměstnanců, která je pozitivní a vytváří tak dojem, že daná organizace je skutečně dobrým místem, kde pracovat. Vzhledem k tomu, že se jedná o vztah, existují tu tedy zájmy obou zúčastněných stran. Aby nebyly příliš utlačovány zájmy jedné strany, existuje již výše specifikovaná zákonná opora, která zabezpečuje alespoň základní práva. V dnešní době se ale trend péče o pracovníky skutečně posouvá mnohem výše nad hranici minimálních povinností. Pro některé organizace je i široká škála služeb pracovníkům a dalších benefitů součástí jejich image na trhu a také součástí strategie, jak si své nejlepší pracovníky udržet. Příkladem je společnost Google. Jeden z jejich pracovníků, Steve

Yegge, se ve svém dlouhém příspěvku na sociální síti Google+ rozepisuje o tom, co všechno svým pracovníkům jeho zaměstnavatel nabízí v oblasti stravování, vybavení pracoviště, firemních akcí, dárků a dalšího. Samozřejmostí jsou dle jeho slov nejenom vynikající obědy, ale i občerstvení během dne a všechny nápoje zdarma. Dále několikrát do roka výlety s programem organizovaným a hrazeným firmou, pravidelné večírky a pikniky. Také vybavení jejich kanceláří se nese v duchu nejmodernějšího a přitom hravého designu a technologií. Zmiňuje také pravidelná setkání s manažery, kteří informují zaměstnance o důležitých věcech a odpovídají na jejich otázky (Yegge, 2011).

Nicméně ne všechny společnosti si mohou takový luxus pro své pracovníky dovolit. Důležité je ale chápat, že starat se o své pracovníky smysl má z toho důvodu, že o to pracovníci stojí (podle Gallupova výzkumu z úvodu práce), anebo proto, že je v zájmu organizace udržet si dobré lidi. Otázkou ale zůstává, jak zařídit péči o pracovníky tak, aby byla efektivní, pracovníci ji skutečně pociťovali a zaměstnavatele finančně nelikvidovala (respektive v případě náznaku ekonomických problémů nebylo třeba pilíře dobrovolné péče o pracovníky kvůli vysoké finanční náročnosti pro organizaci omezovat).

Podstatou je, aby péče o pracovníky nebyla umělá. Důležité je, aby vycházela z jejich skutečných potřeb a nesloužila pouze jako nástroj, jak si většinu pracovníků co nejspíše „koupit“ co nejlákavějšími dárky (ať už se jedná o služby, nárazové finanční odměny či hmotné dárky). Pokud společnost čelí nějakým svým specifickým problémům, měla by péče o pracovníky řešit jejich příčiny, nikoliv projevy. Příklad špatně zvládnuté práce s řešením problémů uvádí opět Carney a Getz. Britská královská pošta se v nedávné době dostala do velké krize. V jeden den nepřišel do práce každý 17. z jejich 170 000 zaměstnanců. Vedení pošty se snažilo řešit obrovskou míru absencí a vymyslelo tombolu, do které získá losy každý, kdo bude chodit do práce půl roku bez jediné absence. Výhry (auta a dovolené) byly za více než milion dolarů. Část pracovníků začala chodit do práce častěji, ale Britskou královskou poštu to stálo neuvěřitelně mnoho peněz, aniž by skutečně něco vyřešila. Její pracovníci byli neangažovaní a měli nízkou morálku, a na tom tombola s cenami, které s prací vůbec nesouvisí, nemůže mnoho změnit (Carney a Getz, 2011, str. 50–51).

I na tuto problematiku nabízí svůj názor Ricardo Semler a přidává příklad ze své společnosti Semco: „V Semcu také nenajdete běžeckou dráhu, bazén ani tělocvičnu. Spousta společností tak pomáhá zaměstnancům bojovat se stresem. My v Semcu se v první řadě snažíme, abychom kolegům stres nezpůsobovali.“ (Semler, 2011, str. 148) Jejich způsob péče o pracovníky je postaven zejména na otevřenosti vůči pracovníkům samým a jejich podnětům. Pokud má pracovník potřebu a pocit, že by v něčem potřeboval pomoc nebo se chtěl rozvíjet a zapojit, je mu to umožněno. Zajímavostí je doporučená rotace po pracovištích, kdy jsou pracovníci pobízeni k tomu, aby si dočasně vyměnili s jiným pracovníkem v Semcu místo. Program je tak populární, že ho ročně využije asi 25% ze všech pracovníků. Dále je také zajímavá možnost pobírat tzv. rizikový plat, kdy pracovník pobírá o 25% nižší plat, ovšem v době, kdy se společnosti daří, se mu jeho risk vyplácí a může získat až o 125% vyšší plat (Semler, 2011, str. 276 a 278). Možnosti, které Semco svým pracovníkům nabízí navíc, jsou tedy úzce spojeny s organizací samotnou, přičemž pracovníky plně zapojují do její činnosti. Nejsou tak společností upláćeni, ale oni sami společnost tvoří, stávají se z nich angažovaní pracovníci.

## 5 Závěr

Pracovní podmínky jsou značně proměnlivé. Ovlivňují je aktuální nálady a procesy ve společnosti i rozvoj technologií a dalších věd. Se změnami v těchto oblastech přichází právě koncept demokratizace organizací. Ačkoli se jedná o aktuální trend, je to tak spíše kvůli popularizaci tohoto tématu. Nejedná se totiž většinou o jev nový v globálním měřítku, jak už bylo zmíněno například v přehledu teorií motivace, ale třeba v našem českém prostředí se teprve dostává ke slovu. Některé dílčí prvky mohou být masové a široce rozšířené, například pružná pracovní doba, která se v organizacích stává stále populárnějším benefitem. Demokratizace jako celek ale proniká do všech pracovních podmínek a souvisí úzce s kulturou organizace. Jak vyplývá z příkladů, které byly v práci uvedeny, společnost, jež funguje na demokratických principech, má kulturu organizace odlišnou a její změna je složitá. Pro úspěšné zlepšení situace pracovníků je tedy třeba pochopit tento fenomén jako celek se všemi jeho součástmi. V této souvislosti je třeba odpovědět na klíčové otázky, které se ke konceptu demokratizace vážou. Potřeba demokratizace vychází zejména z pocitu pracovníků samotných, kteří chtějí mít vlastní život více v rukou a chtějí se na něm více podílet, což se samozřejmě odráží i v životě pracovním. Svědčí o tom výzkumy pracovní spokojenosti i to, že dle teorií motivace jsou pracovníkům tyto potřeby vlastní. *Podstatou konceptu demokratizace je zejména přeměna pracovní reality podle těchto potřeb, umožňující tak významné zapojení pracovníků, jež s sebou nese i odpovědnost, a však ve výsledku je ku prospěchu rozvoje potenciálu jak pracovníků, tak efektivnímu využití všech zdrojů, které organizace má. Změna pracovní reality se projevuje ve všech pracovních podmínkách, které se běžně definují. Souvisí však nejenom s pracovními podmínkami jako takovými, ačkoliv zde se demokratizace projevuje nejvíce, ale prostupuje celou kulturou organizace. V praxi můžeme vidět řadu příkladů netradičně fungujících organizací, které jsou označovány za demokraticky fungující. Realizace demokratizace jsou velmi různorodé, neboť tento koncept ve své podstatě potřebuje promyšlenou adaptaci na podmínky, ve kterých jednotlivé organizace působí.*

Všechny společnosti, kterým se podařilo adaptovat demokratické principy a stát se tak svobodnými firmami, nebo se alespoň vydat touto cestou, mají jedno společné. Je tím osobnost či skupina lidí, kteří měli pocit, že je třeba dělat věci jinak a vědomí, že prostředí, které zažili například v tradičních organizacích, není to nejlepší. Tito lidé pak přemýšleli, co by měli ve svých organizacích změnit, či jak by je chtěli vybudovat a během mnoha let



pak pečlivě stavěli po malých částech křehké svobodné prostředí. Často také zmiňují, že i po mnoha letech stojí v polovině cesty a mají toho ještě mnoho před sebou. Najdeme ale také mnoho případů špatného uchopení demokratizace společnosti. Většinou vycházejí z toho, že se vrcholový management pokouší svobodu nařizovat nebo že začíná všude jinde, jen ne u sebe. Také management mohl zaměnit svobodu za anarchii, dát všem volnost bez jasně vytyčeného cíle a bez vysvětlení smyslu činnosti, což nemůže vést k dlouhodobé životaschopné existenci. Analýza neúspěchů by vystačila na samostatnou práci, a i proto je třeba nahlížet na celý fenomén demokratizace kriticky. Jde však také o to, aby kritika a předsudky příliš neovlivnily odvahu celou věc realizovat. Základní principy svobody v práci zní lákavě, někdy možná až příliš utopicky. Můj dojem však je, že stačí odvaha, důvěra a zdravý rozum. Že stačí odvaha, která nám umožní odložit některé předsudky, třeba že práce nemůže být radost. Že stačí důvěra v sebe i v ostatní lidi a vzájemný respekt. A že stačí zdravý rozum, který nám nedovolí dělat věci, které by nás zahubily. To, co mne na svobodě v práci fascinuje, je to, že na ní není nic zadarmo. Není to návod, je to výzva, která ukazuje, co by mohlo fungovat, nicméně pokud má člověk vlastní organizaci a chce ji osvobodit, musí to udělat po svém stejně, jako to udělaly různým způsobem společnosti, které jsem ve své práci uváděla. A navíc se musí ještě povést přesvědčit o tomto záměru i všechny okolo. Ale to, čeho lze dosáhnout, je poměrně impozantní. Svoboda v práci je proto podle mne jedním z témat, které by mělo být ve středu zájmu všech zaměstnavatelů.

## 6 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

Blog o svobodě v práci: Krok č. 1: Design svobodné firmy. 2011. *Peoplecomm* [online]. 15. 7. 2011 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z URL: <http://blog.peoplecomm.cz/clanek/krok-c-1-design-svobodne-firmy>

CARNEY, Brian M. a Isaac GETZ. 2011. *Svoboda v práci*. Praha: Peoplecomm, 2011. ISBN 978-80-904890-1-1.

*Coffice* [online]. 2009-2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z URL: [www.coffice.cz](http://www.coffice.cz)

Definice cíle SMART (Project Management). *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. 2005 - 2012 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z URL: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39&X=Definice+cile+SMART+Project+Management>

*DESIGNMAG* [online]. 2007-2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z URL: [www.designmagazin.cz](http://www.designmagazin.cz)

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Lucie DUŠKOVÁ a Lenka SVOBODOVÁ. 2006. *Svět práce a kvalita života*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. ISBN 80-86973-08-5.

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. 2006. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation. 2012. GULLUP, Inc. *Gallup Management Journal* [online]. [cit. 2012-03-03].

Gallup Study: Feeling Good Matters in the Workplace. 2006. *Gallup Management Journal* [online]. 12. 1. 2006 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z URL: <http://gmj.gallup.com/content/20770/gallup-study-feeling-good-matters-in-the.aspx>

Globoforce Workforce Mood Tracker™: The Impact of Recognition on Employee Retention. 2011. In: *Globoforce* [online]. 2011 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z URL: [http://www.globoforce.com/mood-tracker-september-2011/WorkforceMoodTracker\\_September2011\\_ONLINE.pdf](http://www.globoforce.com/mood-tracker-september-2011/WorkforceMoodTracker_September2011_ONLINE.pdf)

HOVORKOVÁ, Kateřina. 2010. Home office, čili práce z domova, je v kurzu.: Vydělají firmy i zaměstnanci. *IDNES.cz: Finance* [online]. 2010, 7. 5. 2010 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z URL: [http://finance.idnes.cz/home-office-cili-prace-z-domova-je-v-kurzu-vydelaji-firmy-i-zamestnanci-1zr-/podnikani.aspx?c=A100506\\_1380456\\_zamestnani\\_sov](http://finance.idnes.cz/home-office-cili-prace-z-domova-je-v-kurzu-vydelaji-firmy-i-zamestnanci-1zr-/podnikani.aspx?c=A100506_1380456_zamestnani_sov)

*HUB* [online]. 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z URL: [www.the-hub.net](http://www.the-hub.net)

MALONE III., Paul B. 1991. *Mějte je rádi a ved'te je*. 1. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Práce, 1991. ISBN 80-208-0235-5.

MASLOW, Abraham. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. Washington, DC: American Psychological Association, 1943, vol. 50(no. 4).

McGREGOR, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960.

Nový průvodce CSR. 2008. *Business Leaders Forum* [online]. 2008 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z URL : <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruvodce>

Peoplecomm. 2011. *Peoplecomm* [online]. 2011 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z URL: <http://www.peoplecomm.cz/peoplecomm>

ŘEZNÍČKOVÁ, Alena. 2011. V kanceláři mají pláž, bar i boxovací pytel.: Díky této relaxaci jsou výkonnější. *IDNES.cz: Bydlení* [online]. 2011, 3. 1. 2011 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z URL: [http://bydleni.idnes.cz/v-kancelari-maji-plaz-bar-i-boxovaci-pytel-diky-teto-relaxaci-jsou-vykonnejsi-18f-/architektura.aspx?c=A110103\\_151723\\_architektura\\_rez](http://bydleni.idnes.cz/v-kancelari-maji-plaz-bar-i-boxovaci-pytel-diky-teto-relaxaci-jsou-vykonnejsi-18f-/architektura.aspx?c=A110103_151723_architektura_rez)

SEMLER, Ricardo. 2011. *Podivín*. Praha: PeopleComm, 2011. ISBN 978-80-904890-0-4.

Setkávání ke svobodě 28. 2. 2012 - Michal Šrajer. *YouTube* [online]. 3. 3. 2012 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z URL: [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=reCsXrpfOpc](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=reCsXrpfOpc)

Svoboda v práci. 2011. *Peoplecomm* [online]. 2011 [cit. 2012-01-08]. Dostupné z URL: <http://www.peoplecomm.cz/svoboda-v-praci>

Svobodný Peoplecomm. 2011. *Blog o svobodě v práci* [online]. 7. 7. 2011 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z URL: <http://blog.peoplecomm.cz/clanek/svobodny-peoplescomm>

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ŠVAGROVÁ, Marta a Markéta DAVIDOVÁ. 2012. Můžeme být v práci šťastní?. *Lidové noviny* [online]. 2012(7. 1. 2012) [cit. 2012-01-12]. Dostupné z URL: <http://archiv.newton.cz/in/2012/01/07/f7e1471ec71db27bf7d7b8e8e33d141b.asp>

TEDxMadtown - Traci Fenton. 2011. *YouTube* [online]. 27. 4. 2011 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z URL: [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=h28n2qPp74w#!](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=h28n2qPp74w#!)

TUCKER, Kenneth A. 2002. A Passion for Work. GALLUP, Inc. *Gallup Management Journal* [online]. 18. 2. 2002 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z URL: <http://gmj.gallup.com/content/379/passion-work.aspx>

YEGGE, Steve. 2012. Bez názvu. In: *Google+* [online]. [cit. 2012-03-18]. Dostupné z URL: <https://plus.google.com/u/0/110981030061712822816/posts/UgCL6YRwgbR>

Zákoník práce. 2012. *Businesscenter.cz* [online]. 1998 - 2012 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z URL: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast4h1.aspx>